

University of Groningen

Interne beheersing

Emanuel, Jim Arnold

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Emanuel, J. A. (2005). *Interne beheersing: in control of in de krant?* s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Interne Beheersing: in control of in de krant?

beschouwing over een crisis

Jim Emanuels

Interne Beheersing: in control of in de krant?

beschouwing over een crisis

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar
Bestuurlijke Informatieverzorging aan de Rijksuniversiteit Groningen op
1 februari 2005

door

Dr. J.A. Emanuels RA

In het Chinees wordt het begrip crisis gevormd door de twee tekens die staan voor *kans* en *bedreiging*. Een crisis is de aankondiging van een permanente verandering die gevaar betekent, maar die ook kan leiden tot verbetering en groei.

NUR : 801
ISBN: 90-367-2223-3

© Copyright 2005 Jim A. Emanuels.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Geachte Rector Magnificus, dames en heren, jongens en meisjes,

Het vak bestuurlijke informatieverzorging mag zich deze dagen in veel belangstelling verheugen. Dat ligt niet aan het voor mij eervolle feit dat ik u vandaag mag toespreken, maar helaas veeleer aan een reeks schandalen en incidenten bij grote beursgenoteerde bedrijven, zoals Enron, Ahold, Worldcom en Parmalat. Deze gebeurtenissen hebben allemaal te maken met, vaak bewust, gemanipuleerde cijfers, waardoor het leek alsof de bedrijven er beter voorstonden dan dat in werkelijkheid het geval was. De interne beheersing met betrekking tot de financiële verantwoording had in die gevallen tekort geschoten.

Als antwoord hierop werd op 31 juli 2002 in de Verenigde Staten van Amerika een wet van kracht die, naar zijn opstellers, bekend staat onder de naam “Sarbanes-Oxley Act”¹. Deze wet, die voor wat betreft de totstandkoming snelheidsrecords brak, heeft vanaf 2002 grote gevolgen gehad voor bedrijven die aan de Amerikaanse beurs genoteerd staan.

De wet beslaat 11 titels en heeft als belangrijk doel, het expliciet maken van de verantwoordelijkheid van het management van beursgenoteerde bedrijven voor de financiële rapportage van hun organisatie². Artikel 302 verplicht het management om de interne beheersing met betrekking tot de financiële rapportages regelmatig te evalueren en eventuele tekortkomingen zelf te melden aan toezichthouders en publiek. Het ook in Nederland beruchte artikel 404 regelt dat eenzelfde soort verklaring jaarlijks door de accountant van de onderneming gecontroleerd moet worden. Dit artikel geldt ook voor buitenlandse vennootschappen die aan de Amerikaanse beurzen genoteerd staan.

In december 2004 publiceerde de Universiteit van Illinois de resultaten van een enquête onder beursfondsen waaruit bleek dat de controleplichtige ondernemingen en hun accountants samen aan artikel 404 tot dan toe al 132 miljoen uur hadden besteed. Hiervan was 120 miljoen door de bedrijven zelf en hun adviseurs besteed en 12 miljoen uur door de accountants (Solomon en Peecher, 2004). De totale kosten worden in dezelfde studie ingeschat op 10 miljard dollar³.

De impact van de wetgeving is dus enorm en, gegeven het werkingsgebied van de wet en de spreiding van de activiteiten van de

¹ De wet, die al veel langer klaar lag, maar die voor de Enron en Worldcom affaires nog door de Republikeinen werd tegengehouden, is genoemd naar de twee senatoren die hem hebben ingediend: Paul Spyros Sarbanes en Michael Garver Oxley.

² De wet bevat ook andere voorschriften, bijvoorbeeld met betrekking tot de rol van de accountant en het audit committee en met betrekking tot fraudepreventie en verantwoordelijkheid voor fraude.

³ De stijging van de kosten van de accountants werd door de bedrijven ingeschat op 40%.

betreffende beursfondsen, ook wereldwijd. Ook ik heb in mijn eigen adviespraktijk in de achterliggende periode met veel directeuren, managers en projectleiders het “SOX”-beest⁴ getracht te temmen en zal enige observaties daarvan in het vervolg van mijn betoog met u delen.

Ondertussen is ook in Nederland gewerkt aan herstel van vertrouwen van de kapitaalmarkten en is de code Tabaksblat ingevoerd⁵. Deze code die geldt voor alle Nederlandse beursfondsen regelt niet alleen de verantwoordelijkheid van bestuurders voor de financiële verantwoording, maar gaat ook in op hun verantwoordelijkheid voor interne beheersing. De code heeft dus een bredere werking dan Sarbanes-Oxley, maar is tegelijkertijd milder in het bewaken van de toepassing er van. Er vindt geen controle door een accountant plaats en wie de code niet toepast moet dat uitleggen, maar wordt op voorhand niet gestraft⁶, in tegenstelling tot de situatie in Amerika. Toch wordt met argusogen gekeken naar wat Nederlandse bedrijven met Tabaksblat gaan doen. Hoewel er wel eens gesteld wordt: “hoe je in het nieuws komt is niet belangrijk, als je maar in het nieuws komt”, durf ik de stelling aan dat dit niet geldt voor het type nieuws waar ik hier over spreek.

In deze oratie wil ik u enige achtergronden van de nieuwe regelgeving vanuit het perspectief van mijn vakgebied schetsen en wil ik ingaan op dat wat nodig is om te zorgen dat het beoogde effect bereikt wordt, namelijk: “in control” komen en uit de krant blijven.

Daartoe zal ik allereerst stilstaan bij wat ik precies onder interne beheersing versta en wat de huidige beheersingscrisis kenmerkt. Daarna ga ik in op de doelen en instrumenten van een intern beheersingssysteem. Vervolgens zal ik aangeven wat naar mijn mening de belangrijkste stappen zijn die genomen moeten worden om “in control” te komen. Ik zal afsluiten met een visie op de rol die het vak bestuurlijke informatieverzorging hierbij moet spelen.

⁴ De afkorting “SOA” voor de Sarbanes-Oxley Act is in Nederland om begrijpelijke redenen al vrij snel afgeschaft.

⁵ De zogenaamde Code Tabaksblat is de Nederlandse Code voor Corporate Governance die definitief werd in december 2003.

⁶ Zie de preambule bij de code, waarin het “Pas toe of leg uit” beginsel wordt toegelicht. Dit beginsel is door de regering overgenomen. De code is per 31 december 2005 wettelijk (bij Algemene Maatregel van Bestuur) aangewezen als gedragscode.

Wat is Interne Beheersing?

Een korte terugblik leert dat er in de geschiedenis van het vak bestuurlijke informatieverzorging op vele manieren invullingen is gegeven aan Interne Beheersing en aan onderdelen daarvan⁷. Kenmerkend echter is altijd geweest de belangrijke plek die het vak innam in het curriculum van de accountantsopleiding, dit in tegenstelling tot met name de Angelsaksische landen waar het vak als zodanig niet echt bestond.

De reden hiervan is dat van Nederlandse accountants verwacht werd dat zij zich niet alleen uitspraken over de juistheid, volledigheid en waardering van bezittingen en schulden van een organisatie per balansdatum, maar ook konden bevestigen dat er niet meer inkomsten en uitgaven waren geweest in de betreffende periode, dan door de organisatie verantwoord. Dit streven naar zekerheid over de volledigheid van de verantwoording van transacties kan alleen ingevuld worden door verregaande eisen te stellen aan de administratieve organisatie en interne controle. Gevolg hiervan was dat in Nederland, meer dan in andere landen, functies en afdelingen ontstonden, die zich expliciet met de administratieve organisatie bezig hielden. Deze waren een belangrijk steunpunt voor de accountant bij het inrichten van zijn controlewerkzaamheden. Kenmerkend voor het vak administratieve organisatie in Nederland is dan ook altijd geweest de relatieve nadruk op de opzet en werking van de interne controle⁸.

Eind jaren tachtig begin jaren negentig van de vorige eeuw werd mede onder invloed van een eerdere reeks beheersingscrises in de Verenigde Staten, versneld en onder druk van het accountantsberoep aldaar, onderkend dat het voor de externe controle van organisaties noodzakelijk was om een degelijk intern beheersingssysteem te hebben en om dit te beoordelen op een toereikende werking⁹. Deze ontwikkeling cumuleerde in het “Framework for Internal Control” dat een breed en universeel model voor interne beheersing beoogt te zijn¹⁰. De vertaling van “internal control” in interne beheersing is echter niet zonder semantisch risico

⁷ Toen in 1966 de leerstoel voor het eerst werd ingesteld en professor Brok aantrad, heette het vak Inrichtingsleer, later ten tijde van Van 't Klooster werd dit Administratieve Organisatie, en weer later Bestuurlijke Informatieverzorging.

⁸ Voorbeelden van interne controle zijn: het controleren van ontvangst van goederen voordat een inkoopfactuur betaald wordt en het maandelijks afstemmen van de hoeveelheid goederen in het magazijn met de administratie.

⁹ In 1998 werd de pas in 1980 geïntroduceerde Statement on Auditing Standard 55 (Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit) verder aangescherpt.

¹⁰ Het framework is ontwikkeld door COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004) en kent naast de oorspronkelijke opzet uit 1992 een recente (2004) editie, die vooral risicomanagement verder uitwerkt.

omdat het woord “control” eigenlijk geen Nederlands equivalent kent. Als we terugvallen op alledaagse uitdrukkingen dan zijn bekende voorbeelden van het gebruik van deze term: “Are you in control?”: “Heb je alles in de greep?”, of in meervoud: “Handing over the controls”¹¹: “Het roer uit handen geven”. Dit maakt duidelijk dat het bij het begrip “control” niet primair gaat om *controle*activiteiten, maar veeleer om het gehele systeem dat bedoeld is om iets, bijvoorbeeld een organisatie of een proces, in “de greep” te houden of, zo u wilt, “bestuurbaar” te houden. Onder een systeem versta ik daarbij een doelmatig geordend geheel van bij elkaar horende entiteiten en hun onderlinge relaties¹². De beste definitie van interne beheersing is naar mijn mening dan ook:

Het systeem dat het management in staat stelt om de risico's, die het behalen van doelstellingen van de organisatie bedreigen, te identificeren, te prioriteren, te analyseren en te beheersen.

Een belangrijk element uit deze definitie van interne beheersing betreft de ruime opvatting over besturen en beheersen. Het gaat er niet alleen om dat de gerapporteerde cijfers kloppen, het gaat er ook om met welke zekerheid de *verwachte* cijfers en andere doelen gehaald worden. Weliswaar hebben de boekhoudschandalen vooral in de achterliggende periode de aandacht van de wetgever en van beleggers getrokken, getuige de focus van Sarbanes-Oxley, er zijn ook andere ontwikkelingen die de brede dimensie van interne beheersing benadrukken. Tabaksblad heeft zoals gezegd zijn intrede gedaan in Nederland, maar ook het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en andere EU landen kennen hun eigen “Tabaksblad” en voor banken is Basel II ingevoerd om regels voor het risicomanagement in deze sector voor te schrijven. Veelal zijn deze regels niet alleen gericht op het afdwingen van betrouwbare en tijdige informatie aan toezichthouders en aandeelhouders, maar ook op het terugdringen van de kans om “lijken in de kast” te laten liggen als gevolg van onvoldoende interne beheersing.

¹¹ In de luchtvaart gebruikelijke communicatie tussen piloten bij het overgeven van de besturing van het vliegtuig

¹² Het Framework spreekt over Internal Control als een “process”, maar ook hier speelt naar mijn idee weer het probleem van “letterlijk” vertalen. De auteurs bedoelen met “process” een structureel ingebed en ingeregeld geheel, in tegenstelling tot een “ad hoc” organisatie, zoals bijvoorbeeld een project. Een proces in de letterlijke (Nederlandse) betekenis, bestaande uit input, bewerking en output, is in dit verband mijns inziens niet de juiste vertaling, vandaar de keuze voor “systeem”.

De tekenen van een crisis

Stelt u het zich voor: u bent directeur van een grote organisatie met 100.000 of meer individuele werknemers. Hoe kan een raad van bestuur een dergelijk bedrijf van dag tot dag besturen en verantwoordelijk zijn voor het doelgericht en doelmatig gedrag van iedere individuele werknemer op iedere deelspecialisatie? Vergelijkt u het met de situatie dat het de taak zou zijn van de burgemeester van Groningen om van dag tot dag te weten waar alle burgers mee bezig zijn en daar maandelijks ook nog eens even verslag van te doen. Een op zijn zachtst gezegd lastig karwei.

Dat blijkt ook als we kijken naar de eerste indicaties van de gevolgen van alleen al de beperkte werking van Sarbanes-Oxley. Uit de gedeponeerde informatie bij de SEC (de toezichthouder op de financiële markten in Amerika) is af te leiden dat al meer dan 500 beursfondsen op de een of andere wijze conform artikel 302 zelf melding hebben gemaakt van gebreken in de interne beheersing die risico's inhouden voor de financiële rapportage of al geleid hebben tot fouten (zogenaamde "misstatements"). Tevens is gebleken dat bijna 62% van de financieel directeuren (CFO's) vertrokken of ontslagen werden vlak voor of enige tijd na de bekendmaking van de manco's, die in vele gevallen niet de directe schuld waren van de betrokkenen, maar wel de verantwoordelijkheid. Let wel, dit gaat alleen nog maar over fouten in de financiële verantwoordingsprocessen. Wat gaat er gebeuren als over interne beheersing à la Tabaksblat in de volle breedte verantwoording moet worden afgelegd?

Veel managers voelen de enorme druk om niet de volgende te worden die op de voorpagina van uw krant door het slijk wordt gehaald. De interne beheersingsprojecten die opgezet worden zijn dan ook enorm en worden qua omvang en belasting voor de organisatie wel vergeleken met de grote projecten op IT gebied kort voor de eeuwwisseling. Een begrijpelijke vergelijking, met dien verstande dat er uiteindelijk rond de overgang van geautomatiseerde systemen in het jaar 2000 niet zoveel aan de hand bleek en dat we over de volgende eeuwwisseling nog 95 jaar kunnen nadenken. Met betrekking tot interne beheersing ligt dit anders. We moeten op veel kortere termijn een oplossing vinden. Bovendien betreft deze oplossing niet een technisch systeem, maar een systeem dat bestaat uit mensen, processen en structuren. Om er voor te zorgen dat het management van organisaties *wel* met een gerust hart de aan haar opgedragen taken kan delegeren aan elk van die 10, 20 of 100.000 collega's en zichzelf kan verantwoorden over het gevoerde beleid, is er daarom een verandering

nodig die meer inhoudt dan een eenmalig project in het kader van Sarbanes-Oxley of Tabaksblat.

Op deze uitdaging zal ik in het vervolg van mijn betoog ingaan en ik zal hopelijk ook met enkele antwoorden komen, vanuit het perspectief van de wetenschap en de praktijk.

In control zijn

Het systeem van interne beheersing heeft bepaalde (sub)doelstellingen¹³ en kent bepaalde instrumenten om deze doelstellingen te behalen. Ik wil de doelstellingen en instrumenten kort bespreken en vooral stilstaan bij de componenten die nadere aandacht verdienen in het licht van de gesignaleerde crisis.

Allereerst de doelstellingen van interne beheersing: deze kunnen in financiële zin geformuleerd worden, bijvoorbeeld met betrekking tot winst of omzet, maar kunnen ook kwalitatief zijn, bijvoorbeeld met betrekking tot klanttevredenheid en betrouwbaarheid van een dienst, product of proces. Naast een dergelijke indeling in domeinen, kunnen interne beheersingsdoelen ook ingedeeld worden naar de aard van de processen waarop ze gericht zijn. Dit is ook de indeling die in het Framework for Internal Control gehanteerd wordt en die ik hierna kort zal toelichten (en waar nodig nuanceren).

De eerste doelstelling heeft betrekking op de wijze waarop de organisatie als geheel zijn doelen het meest effectief kan bereiken door middel van het strategievormingsproces¹⁴. Dit proces omvat onder andere:

- het bepalen van doelen (wat willen we zijn?, wat we willen we doen?, wat willen we bereiken?);
- het inschatten van de haalbaarheid van doelen (wat zijn de belangrijkste succesfactoren en bedreigingen?);
- het vaststellen van de strategie (de weg waarlangs) de doelen, met een aanvaardbaar risico, nagestreefd worden.

¹³ Het doel van het systeem van interne beheersing is interne beheersing als geheel. De doelstellingen die ik hier bespreek zijn op te vatten als subdoelstellingen. Voor de leesbaarheid van het betoog, laat ik dit onderscheid in het vervolg achterwege.

¹⁴ De beheersing van de strategische doelen is als doelstelling van interne beheersing niet expliciet terug te vinden in het oorspronkelijke COSO Framework uit 1992, maar is in het in 2004 definitief geworden COSO Enterprise Risk Management Framework wel opgenomen.

De verantwoordelijkheid voor het vaststellen van de doelen ligt primair bij de leiding van een organisatie, het management, en zal marginaal beoordeeld worden door toezichthouders, zoals commissarissen¹⁵. Het vaststellen van de strategie is eveneens de verantwoordelijkheid van het management, maar de logica en consistentie hiervan, alsmede de verantwoording die hierover afgelegd wordt, is naar mijn mening een object van interne beheersing. Immers, risico's die inhouden dat de organisatiedoelen niet worden bereikt, moeten worden beheerst, inclusief de keuze van de wegen die naar die doelen leiden. Dit wil ik aanduiden met strategische beheersing (*Strategic Control*).

Heeft het management eenmaal een strategie bepaald dan is het de bedoeling dat deze ook feitelijk uitgevoerd wordt. Dit heet met een Engelse term “strategic intent”¹⁶ en behelst in de praktijk de vertaling van de strategie in plannen, waarin doelstellingen nader worden geconcretiseerd en worden gekoppeld worden aan processen, afdelingen en functionarissen. Op deze wijze richt het management de organisatie op de te stellen doelen en operationaliseert het deze doelen zo goed mogelijk. Op vele niveaus en op vele plekken in de organisatie zijn individuen en groepen vervolgens verantwoordelijk voor het bereiken van de aan hen gedelegeerde doelen met de aan hen ter beschikking gestelde middelen. De mate waarin dit met succes gebeurt dient tijdig en frequent gecommuniceerd te worden, teneinde het management in staat te stellen zijn belangrijkste beheersingstaken uit te voeren: het bepalen van de feitelijke koers van de organisatie in relatie tot de doelstellingen en het eventueel nemen van maatregelen om bij te sturen. Hier bevinden we ons op het niveau van Operationele Beheersing (*Operational Control*): het zorgdragen voor de efficiency en effectiviteit van operationele processen¹⁷. De link tussen de strategische doelen en de inrichting van de operationele processen is erg belangrijk. De speelgoedfabrikant Märklin die onlangs de strategische koers als volgt bondig samenvatte: “*plastic*

¹⁵ In Angelsaksische landen is de Board of Directors verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de onderneming en het toezicht hierop (one-tier systeem). Hiertoe bestaat een gedeelte van de Board uit zogenaamde non-executive (“outside”) bestuurders..

¹⁶ “Strategic Intent” is het bepalen van realistische lange termijn doelen op basis van de kerncompetenties van de organisatie en het consistent richten van de gehele organisatie op deze doelen, zonder dat nagelaten wordt bij te sturen op basis nieuwe kansen en risico's (Hamel en Prahalat, 1989).

¹⁷ Bij de operationele beheersing speelt de juiste opzet en werking van geautomatiseerde processen en de geautomatiseerde gegevensverwerking een belangrijke rol. Er zijn interne beheersingskaders die zich hier met name op richten, zoals COBIT (Control Objectives for Information and related Technology).

treintjes, dat nooit”, zal andere eisen stellen aan de kwaliteit van het productieproces dan zijn concurrenten¹⁸.

Naast strategische en operationele doelen, moeten er nog twee doelen van interne beheersing genoemd worden die momenteel in de actueel zijn. Het eerste is het bewaken dat de organisatie als geheel en al haar individuele leden bij het nastreven van de doelstellingen handelen conform expliciet vastgelegde of als aanvaardbaar beschouwde normen. Deze normen hebben gemeenschappelijk dat zij een explicitering zijn van onderliggende waarden waarvoor de organisatie staat en ze zijn derhalve essentieel in de binding van de leden en de profilering naar andere organisaties, klanten, leveranciers en overheden. Het bewaken van deze normen zou ik willen aanduiden als normbeheersing (*Value Control*). Hieronder vallen maatregelen ter verzekering dat de organisatie zich in het algemeen houdt aan relevante wet- en regelgeving, of aan de codes voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar nog wezenlijker: dat de organisatie maatregelen treft en handhaaft die de eigenwaarden benadrukken of versterken. Een praktisch voorbeeld hiervan is dat vrijwel alle grote organisaties, waaronder veel van mijn klanten, zich beroepen op de “open” cultuur waarin iedereen zich vrij moet kunnen voelen om ideeën te ventileren, anderen aan te spreken op prestaties en waarin het management toegankelijk is voor problemen en zorgen van medewerkers. Als dit echt een belangrijk element van de cultuur gevonden wordt, dan zou men mogen verwachten dat hier structureel en meetbaar aandacht aan wordt geschonken, zonder dat bijvoorbeeld alleen naar de invoering van de verplichte “klokkenluiderregeling”¹⁹ verwezen wordt. Met deze invulling van Value Control ga ik verder dan het Internal Control Framework, dat zich beperkt tot “Compliance” (het opereren binnen de grenzen van de wet- en regelgeving). In die bredere invulling sta ik overigens niet alleen. In het bekende model voor beheersing dat Simons (1995) introduceerde, spreekt hij van kernwaarden (core values) als een object van beheersing. Deze kernwaarden worden bewaakt door het “Belief System” van een organisatie, een systeem dat er op gericht is aan

¹⁸ Märklin deed deze uitspraak bij de aankondiging van gedwongen ontslagen vanwege achterblijvende resultaten. Interne beheersing betekent niet dat altijd alles loopt zoals gepland, maar wel dat tijdig wordt geëvalueerd en bijgestuurd. In dit geval wordt een weloverwogen keuze gemaakt tussen het handhaven van het imago en het handhaven van werkgelegenheid.

¹⁹ De “klokkenluiderregeling” betreft de verplichting, bijvoorbeeld onder de Sarbanes-Oxley wetgeving om werknemers in de gelegenheid te stellen aan een onafhankelijke instantie melding te maken van mogelijke onregelmatigheden (fraude) binnen het bedrijf.

alle leden van de organisatie effectief over te brengen waar de organisatie voor staat en wat de “do’s en don’ts” zijn²⁰.

Tenslotte is een doel van interne beheersing: het bewaken van de betrouwbaarheid van de informatie die door de organisatie intern gebruikt wordt en naar buiten wordt gebracht omtrent de strategie, de activiteiten en de interne beheersing zelf. Onder betrouwbaarheid kan worden verstaan de juistheid, volledigheid en tijdigheid. Het bewaken van de processen die hiermee samenhangen wil ik aanduiden als verantwoordingsbeheersing. (*Reporting Control*). Het is deze doelstelling van interne beheersing die het meest verwant is met de doelstelling die, zoals al gezegd, het vak bestuurlijke informatieverzorging tot op heden gedomineerd heeft: het inrichten van de administratieve organisatie en interne controle op een dusdanige wijze dat de kans op fouten in de administratie en in de verantwoording klein is en op een zodanige wijze dat de accountant er bij zijn controle van de jaarrekening op kan steunen. Ook Sarbanes-Oxley heeft vrijwel alleen op deze beheersingsdoelstelling betrekking²¹. In de praktijk blijkt overigens dat bedrijven die Sarbanes-Oxley implementeren het moeilijk vinden om zich uitsluitend tot verantwoordingsbeheersing te beperken. Het is gevoelsmatig ook wat vreemd dat je kan verklaren dat je rapportageprocessen deugen, terwijl uit de cijfers blijkt dat je strategische en operationele processen niet onder controle hebt. Toch is dit de uitwerking van de beperkte doelstelling van deze wet.

Samengevat zijn er dus vier doelen die het systeem van interne beheersing moet waarborgen:

- strategische beheersing;
- operationele beheersing;
- normbeheersing;
- verantwoordingsbeheersing.

De middelen die kunnen worden ingezet om deze doelen te bereiken noem ik de instrumenten van interne beheersing.

²⁰ Simons onderkende naast Belief Systems en Boundary Controls nog twee “Levers of Control”: Diagnostic Control Systems (analyse van kwantitatieve informatie) en Interactive Control Systems (enigzins te vergelijken met Strategic Control). Boundary Controls houden in feite ook een normenstelsel in, maar zijn meer gericht op de operationele processen van de organisatie: randvoorwaarden en regels.

²¹ Zowel COSO als Sarbanes-Oxley beperken zich tot de betrouwbaarheid van de externe verantwoording. Ik ben van mening dat ook interne verantwoordingen, met name management informatie, objecten van interne beheersing moeten zijn.

In control komen

De instrumenten die ter beschikking staan zijn ruwweg in te delen in:

- het algemene kader;
- de specifieke processen, procedures en activiteiten op het gebied van informatieverzorging, controle en toezicht²².

Over de laatstgenoemde groep beheersingsinstrumenten is naar mijn mening voldoende bekend. Ze zijn, al dan niet ondersteund door tools en technieken, in de theorie uitvoerig beschreven. Van de balanced scorecard die de samenhang van doelstellingen in kaart brengt, tot de beoordeling van kredietrisico's bij banken, tot aan het inventariseren van voorraden in een magazijn. De vraag of ze allen binnen het vak Bestuurlijke Informatieverzorging behandeld moeten worden, bewaar ik nog even tot het eind van mijn betoog.

Het hete hangijzer is mijns inziens namelijk het algemene kader van interne beheersing, dat betrekking heeft op de gehele organisatie en alle vier de doelstellingen van interne beheersing sterk beïnvloedt. Dit kader betreft zowel harde, als zachte randvoorwaarden.

Te beginnen met de harde randvoorwaarden, wijs ik allereerst op de opzet van de organisatie. Er is een organisatiestructuur nodig, waarin rollen zodanig verdeeld zijn dat leidinggevende, uitvoerende en controlerende taken niet ongewenst door elkaar lopen en de zogenaamde “chain of command”²³ in stand wordt gehouden. Vervolgens moet er binnen de verschillende functies voldoende kennis en ervaring beschikbaar zijn om de opgelegde beheersingstaken uit te voeren en moeten die taken duidelijk omschreven zijn. Veel aspecten van deze “harde” randvoorwaarden, en met name de verdeling in verantwoordelijkheden tussen de leiding van de organisatie en de toezichthouders (Raad van Commissarissen), zijn in Nederland geregeld in de code Tabaksblad. Deze code besteedt ook marginaal aandacht aan de taak van de leiding om te bewaken dat het systeem van interne beheersing effectief werkt.

²² In het COSO Framework worden deze specifieke processen, procedures en activiteiten hoofdzakelijk geschaard onder de noemers: Control Activities, Monitoring en Information and Communication.

²³ Opnieuw een term uit de vliegerij: een duidelijke set met afspraken wie, wanneer, welke taken heeft. Er zijn ongelukken verklaard uit het feit dat de gezagvoerder de controlerende taak van de copiloot negeerde.

Een aandachtspunt is immers dat veel grotere organisaties een hoge graad van specialisatie of segmentatie kennen²⁴. Dit kan ten koste gaan van het overzicht van het management op de hele “tent”, iets dat juist een hele belangrijke doelstelling van interne beheersing is. Tot de harde randvoorwaarden behoort als derde dan ook, een systeem van interne verantwoording, waardoor het management uiteindelijk weet of alle gedelegeerde taken met betrekking tot interne beheersing zijn uitgevoerd²⁵. Tabaksblat vraagt het management een zogenaamde “In Control Statement” op te nemen in het jaarverslag, waarin het verklaart dat het interne beheersingssysteem²⁶ zowel in opzet als werking toereikend is²⁷.

Aan de “zachtere” randvoorwaarden, die ook nodig zijn om deze verklaring te kunnen afgeven, wordt naar mijn idee te weinig aandacht besteed, terwijl ik in de praktijk zie dat hier juist de schoen wringt. Deze randvoorwaarden, waar tot nu toe ook nauwelijks onderzoek naar is gedaan, zou ik willen benoemen als de *interne beheersingscultuur*²⁸. In het kort komt het neer op de attitude die het management en de werknemers in het bedrijf hebben met betrekking tot interne beheersing en die in mijn visie bepaald wordt door twee factoren:

1. het belang dat door de leden van de organisatie wordt gehecht aan het behalen van de organisatiedoelen en hun individuele doelen;
2. de mate waarin leden van de organisatie zich willen en moeten verantwoorden omtrent de uitoefening van hun taken.

Het is belangrijk dat mensen in een organisatie de doelen die de organisatie nastreeft kennen en ook zelf nastreven. De meest voor de hand liggende methode om dit te bereiken is door hun beloning afhankelijk te maken van het behalen van de organisatiedoelen. Vanuit het oogpunt van interne beheersing moet dit instrument echter niet

²⁴ Onder specialisatie versta ik in dit verband het clusteren van processen en taken in organisaties tot functies die uiteindelijk zelfsturend en zelflerend en in zekere zin ook zelfregulerend kunnen zijn.

²⁵ In feite is dit een “meta” intern beheersingssysteem. Een systeem dat het halen van de doelstellingen van interne beheersing zelf waarborgt. Niet onbelangrijk hierbij is de betrouwbaarheid van dit rapportagesysteem.

²⁶ De code spreekt van het “interne risicobeheersings- en controlesysteem”. Naar mijn mening een tautologie, omdat interne controle een onderdeel is van risicobeheersing, namelijk het beheersen van het risico van foutieve informatie (zie ook pagina 5).

²⁷ Ik meen dat het in de geest van de code is, dat het management de ruimte heeft om daarbij ook aan te geven in hoeverre het systeem nog niet goed is of goed werkt. Er moet immers op grond van artikel II.1.4 gemeld worden welke belangrijke verbeteringen gepland zijn en verbeteringen breng je alleen aan als het systeem nog niet goed genoeg is.

²⁸ Volgens het Internal Control Framework maken deze onderdeel uit van het Control Environment.

worden overschat²⁹. Het toekennen van *extreem* hoge beloningen en bonussen kan zelfs een tegengesteld effect hebben op interne beheersing. Het streven om de doelen te halen kan zodanig overheersend worden, dat het onwenselijk wordt om te rapporteren dat doelen *niet* gehaald zijn. Fouten worden verstopt of ontkend, risico's niet besproken of systematisch onderschat en mogelijkheden systematisch overschat. Dit wil ik aanduiden als een “angstcultuur”, refererend aan de al dan niet gerechtvaardigde vrees om persoonlijk slachtoffer te worden van slecht nieuws. Als een organisatie van een dergelijke cultuur doordrenkt is, bestaat het gevaar dat topmanagers kritiekloos worden gevolgd in hun analyses en besluiten en zich laten omringen door managers die bevestigen dat het goed gaat of die kunnen zorgen dat het goed lijkt te gaan. Het leren van fouten op basis van een kwetsbare opstelling wordt dan systematisch ontmoedigd.

Aan de andere kant leidt een overdreven druk op verantwoordelijkheid en verantwoording afleggen tot een cultuur waarin men meer bezig is met zichzelf en elkaar te controleren en te beoordelen, dan met het actief bereiken van de organisatiedoelen. Dit leidt tot een administratieve bureaucratie waarin initiatief niet wordt beloond, maar wordt vormalen in de raderwielen van het interne beheersingssysteem.

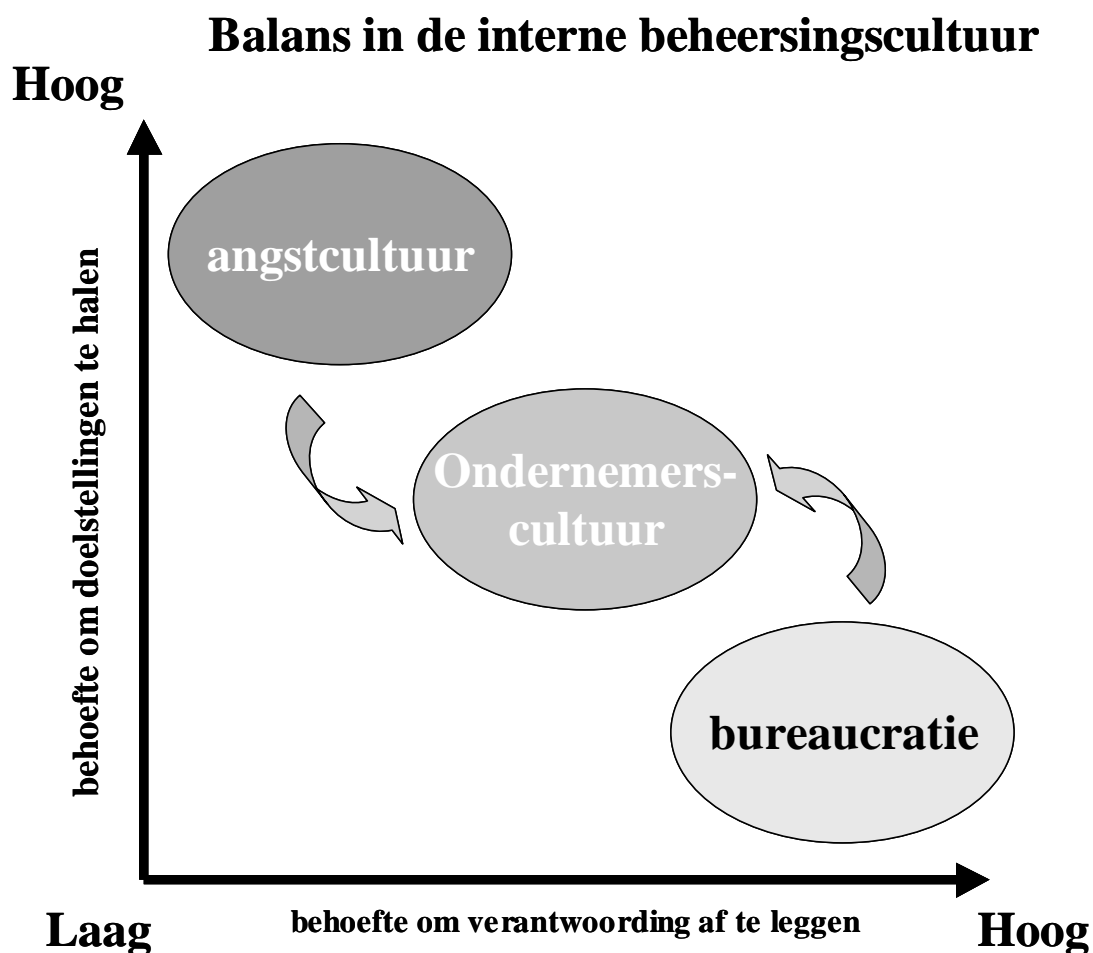
Ik ben van mening dat de organisatie die er in slaagt om een cultuur te scheppen die tussen deze twee uitersten in ligt en die deze voortdurend in balans weet te houden, de beste voorwaarden creëert om “In Control” te komen en “In Control” te blijven. De cultuur die dan ontstaat zou ik de “ondernemerscultuur” willen noemen³⁰.

Een dergelijke cultuur kenmerkt zich door het onderkennen van de samenhang tussen nagestreefde doelen en samenhangende risico's en door dit expliciet mee te nemen in de besluitvorming, de uitvoering van activiteiten en de verantwoording over het gevoerde beleid. Dit betekent dat interne beheersing ook zonder regulerend kader geïntegreerd moet zijn in de wijze waarop organisaties ingericht en bestuurd worden. Tijdig

²⁹ Het is weliswaar gebaseerd op het vertrouwde principe van sturen van gedrag door belonen en straffen, maar dat principe heeft een paar inherente beperkingen die te maken hebben met besluitvormingsgedrag. Zo is over de perceptie van kansverdelingen door individuen bekend dat deze niet altijd overeenkomt met de werkelijke kansverdelingen. De kans op gebeurtenissen met een grote impact wordt bijvoorbeeld systematisch overschat ten opzichte van de kans op gebeurtenissen met minder ernstige gevolgen (Slovic, 2000). Zelf heb ik tijdens mijn promotieonderzoek aandacht besteed aan de invloeden van het niveau van morele oordeelsvorming en economische druk op besluitvormingsprocessen (Emanuels, 1995).

³⁰ In de figuur op bladzijde 15 is de gezonde balans van een ondernemerscultuur weergegeven. Ik spreek hier bewust van de balans in *organisaties* en niet in ondernemingen, omdat ook organisaties zonder winst oogmerk, zoals bijvoorbeeld overheden, baat kunnen hebben bij het evenwicht van een ondernemerscultuur.

inspelen op interne en externe bedreigingen hoort bij een ondernemerscultuur, omdat dat een voorsprong kan geven op de concurrentie en daarmee kan bijdragen aan effectiever strategisch en operationeel beleid. Bedreigingen bieden een mogelijkheid om de juiste keuzes te maken. Omgekeerd gaat het maken van keuzes altijd gepaard met risico's. Zelfs niets doen is een keuze met de nodige risico's. Verantwoording afleggen over de keuzes en de samenhangende risico's, past ook nadrukkelijk binnen een ondernemerscultuur. In de eerste plaats omdat dit de organisatie de mogelijkheid geeft om te leren van het verleden en dat minder onzekerheid geeft over toekomstige besluiten. In de tweede plaats geeft het de mogelijkheid aan de werknemers en de organisatie om aan te tonen welke beloning zij verdienen voor de geleverde prestaties (dat is dus een recht). Uiteraard is het dan wel van belang dat de interne controle van die verantwoording zo onafhankelijk mogelijk plaatsvindt.



Het bereiken van een ondernemerscultuur is overigens geen eenvoudige opgave. De wereld om ons heen is complex en wordt steeds complexer. Dat geldt voor sociale structuren, organisatiestructuren, financiële structuren, technologische mogelijkheden en wetgeving. Complexiteit leidt tot minder zekerheid en als zekerheden afnemen, moeten echte ondernemers op staan. Bestuurders en toezichthouders hebben de uitermate belangrijke taak er voor te zorgen dat deze ondernemers kunnen opereren in een omgeving waarin het nemen van gecalculeerde en verantwoorde risico's en het openlijk daarover verantwoording afleggen normaal is. De kennis en vaardigheden die er voor nodig zijn om dit te kunnen, worden aangeleerd in vakken als strategisch management, management accounting, externe verslaggeving *en* bestuurlijke informatieverzorging.

Het begint echter met het besef dat een dergelijke “ondernemerscultuur”, die niet geregeerd wordt door de angst voor claims en rechtszaken, alleen kan ontstaan als de organisatie een eigen visie heeft ontwikkeld op “in control” zijn, en alleen kan persisteren als men meer doet dan vertrouwen op de handhavingsoplossingen die de wetgever bedenkt. Het periodiek afwerken van checklists met betrekking tot Sarbanes-Oxley of Tabaksblat is op zichzelf niet zinvol en had echt niet geholpen om de fouten, onregelmatigheden en fraudes bij Worldcom, Tyco, Ahold, Parmalat en andere bedrijven te voorkomen. Strakke procedures in combinatie met de moed om de druk van steeds verder opgeschroefde winstverwachtingen te weerstaan en voldoende kritisch vermogen om in te zien dat het nastreven van deze doelen met te veel risico gepaard gaat en dus contraproductief is, had mogelijk wel geholpen. In ieder geval was in het laatste geval de schade voor beleggers en de reputatieschade voor de ondernemingen en managers kleiner geweest.

Uit het voorgaande heb ik een aantal concrete aanbevelingen gedistilleerd die in aanvulling op, of als uitwerking van Tabaksblat kunnen helpen bij de realisatie van een Ondernemerscultuur³¹:

1. Maak interne beheersing formeel en feitelijk de verantwoordelijkheid van het allerhoogste niveau in de organisatie, de CEO of de integrale Raad van Bestuur. De verantwoordelijkheid kan verdeeld of gedelegeerd worden naar portefeuilles in een directie of Raad van

³¹ Ik heb de afgelopen jaren de mogelijkheid gehad om met mijn collega's meerdere organisaties te ondersteunen bij het vormgeven van hun interne beheersing. De aanbevelingen die ik hier weergeef zijn mede gebaseerd op mijn observaties bij dat werk. In december 2004 heeft minister Zalm de Monitoring Commissie Corporate Governance Code ingesteld. De Monitoring Commissie heeft tot taak de actualiteit en bruikbaarheid van de code Tabaksblat te bevorderen en de naleving ervan te bewaken. Mogelijk kunnen mijn aanbevelingen een kleine bijdrage leveren.

- Bestuur, maar laat de CEO in ieder geval vaak en consistent uitdragen wat zijn visie is op “ondernemen”.
2. Zorg dat vanuit het gemeenschappelijke algemene kader van interne beheersing, iedereen in een leidinggevende positie begrijpt hoe het systeem zijn afdeling en zijn processen raakt. Zorg dat deze leidinggevendenden zijn opgeleid en gemotiveerd om deze kennis zelf in praktijk te brengen en actief uit te dragen.
 3. Hou bij het belonen van het lijnmanagement substantieel rekening met de kwaliteit van de interne beheersing en niet alleen met de financiële performance op korte termijn. Richt je daarbij op de wijze waarop de belangrijkste risico's voor de specifieke business of het specifieke werkgebied worden afgedekt.
 4. Zorg ervoor dat de beloning van functionarissen die in toezichthoudende of controlerende functies opereren niet resultaatafhankelijk is en waarborg dat deze functionarissen problemen met betrekking tot interne beheersing (kunnen) melden, bijvoorbeeld aan het audit committee of aan de externe accountant.
 5. Maak het afleggen van verantwoording en de transparantie die daarbij betracht moet worden tot een recht op alle niveaus in de organisatie en ontwikkel instrumentarium om de naleving van deze gedragscode te toetsen binnen het hele bedrijf.

De bijdrage van het vak bestuurlijke informatie-verzorging

Nu ik heb aangegeven wat naar mijn mening de belangrijkste uitdagingen zijn voor organisaties om “in control” te komen en “in control” te blijven, wil ik tenslotte kort stil staan bij de vraag bijdrage het vakbestuurlijke informatieverzorging daaraan kan leveren.

Dit is een relevante vraag omdat, zoals ik onderbouwd heb, er nog wel een behoorlijk verschil zit tussen de invulling van interne beheersing vanuit de optiek “betrouwbaarheid van informatie” (Sarbanes-Oxley) en vanuit de optiek “bewaken van de organisatiedoelen” (Tabaksblat). Uit mijn betoog kan worden afgeleid dat de basis voor interne beheersing vanuit beide invalshoeken gevormd wordt door de interne beheersingscultuur die in de organisatie bestaat. Het onderkennen van het belang van deze relatie, het kunnen analyseren van de interne beheersingscultuur en het begrijpen van de consequenties ervan voor de getrouwheid van financiële verantwoordingen is essentieel voor de uitoefening van het beroep van controller en accountant.

Ten aanzien van de strategische, operationele en normbeheersing geldt dat van de accountant en controller geen specifieke deskundigheid wordt gevraagd op het gebied van bijvoorbeeld strategievorming, logistieke procesinrichting, of personeelsbeleid. Deze deskundigheid ligt vooral bij strategisch en operationeel managers. Wel zijn de accountant en de controller deskundig als het gaat om het bepalen welke informatie nodig is om de effectiviteit en efficiency van deze processen te kunnen beoordelen en op welke wijze deze informatie betrouwbaar tot stand komt. Met name het denken vanuit bedreigingen en risico's ten aanzien van de betrouwbaarheid van informatie en het definiëren van maatregelen van interne controle zijn de kerncompetenties die van oudsher het vak kenmerken en die hier van pas komen.

Ten aanzien van de verantwoordingsbeheersing, zoals ik dat eerder in deze rede heb beschreven, verwachten we van controller en accountant *wel* dat zij deskundig zijn met betrekking tot de doelstellingen en de inrichting van het proces zelf. Zij zijn het die de verantwoordingsprocessen moeten kunnen ontwerpen en de werking moeten kunnen toetsen, zodanig dat de organisatie weet dat er op betrouwbare en relevante informatie gestuurd wordt en dat dit efficiënt gebeurt. Ook dit is traditioneel een kerncompetentie van het vak, waarbij overigens steeds sterker gesteund kan en moet worden op de mogelijkheden die automatisering van processen en digitalisering van informatie bieden. Ik zou dan ook samengevat willen pleiten voor de volgende invulling van het vak bestuurlijke informatieverzorging³²:

Laat ons vak zich in onderwijs en onderzoek ten aanzien van de interne beheersingsdoelen *strategische beheersing*, *operationele beheersing* en *normbeheersing* beperken tot het beantwoorden van de volgende vragen:

- Wat is het algemene kader dat nodig is voor interne beheersing?;
- Welke methoden van risico inventarisatie en risicoclassificatie bestaan er om vast te stellen wat de bedreigingen zijn voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie en de processen?;
- Welke informatie is nodig om te bepalen of de risico's die bestaan ten aanzien van het al dan niet halen van deze doelen beheerst worden?;
- Hoe zijn op hoofdlijnen de processen ingericht die nodig zijn om de kwaliteit (tijdigheid, juistheid, volledigheid, etc.) van deze informatie te waarborgen?.

³² Dit is mijn visie op een ontwikkeling richting verbreding van het vakgebied die zich in 2004 al heeft ingezet, en die ik samen met mijn collega's van de sectie Bestuurlijke Informatieverzorging in 2005 verder hoop te valideren en uit te werken binnen ons onderwijsprogramma.

De nadruk ten aanzien van deze doelen ligt dus op het algemene kader, het “wat?” en “hoe?” met betrekking tot de risico-inventarisatie en de informatieverzorging.

Ten aanzien van de *verantwoordingsbeheersing* bestrijkt het domein eveneens de volgende vragen:

- Welke eisen moeten worden gesteld aan het operationele proces “opstellen van verantwoordingsinformatie” in termen van effectiviteit en efficiency³³?
- Welke interne controlemaatregelen zijn noodzakelijk om de effectiviteit en efficiency te bewaken en op welke wijze zijn deze verankerd in de administratieve organisatie (inclusief de geautomatiseerde systemen en de ICT functie³⁴).

Daarmee blijft de kern van het vak bestuurlijke informatieverzorging, zoals dat op dit moment in de Nederlandse literatuur wordt beschreven overeind en pleit ik voor een verruiming, die het mogelijk maakt om vooral de algemene kaders van het gehele beheersingssysteem beter te verankeren in onderwijs en onderzoek. Een formele naamwijziging van de leerstoel in “Internal Control”, of “Interne Beheersing”, zou het sluitstuk van deze ontwikkeling markeren. En dat mag dan wat mij betreft *wel* in de krant.

Ik heb gezegd.

³³ Onder effectiviteit versta ik de mate waarin de doelstellingen van de verantwoording worden bereikt (bijvoorbeeld: transparantie, juistheid, volledigheid, tijdigheid) en onder efficiency versta ik de doelmatigheid waarmee die doelstellingen worden gerealiseerd (bijvoorbeeld: uniforme processen, gebruik van informatietechnologie, inbouwen van preventieve controlemaatregelen, etc.)

³⁴ Vergelijk dit met de definitie van Bestuurlijke Informatieverzorging die Starreveld hanteert: “*alle activiteiten met betrekking tot het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van besturen en beheersen van een organisatie en ten behoeve van de verantwoordingen die daarover moeten worden afgelegd*”. (Starreveld e.a, 2002).

Literatuur

AICPA, Statement on Auditing Standards No. 55, Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit, 1988.

CFO.com, How a Material Weakness Can Cost You, November 2004.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee, Internal Control-Integrated Framework, 1992 (COSO rapport).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Committee, Enterprise Risk Management-Integrated Framework, 2004 (COSO ERM rapport).

Emanuels, J.A., Van Leeuwen, O.C., en Wallage, Ph., Internal Control volgens Sarbanes-Oxley, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, Juli/Augustus, 2004.

Emanuels, J.A., Overwegingen van accountants bij beslissingen in conflictsituaties, Amsterdam: Thesis Publishers, 1995.

Hamel, G. en Prahalat, C.K, Strategic Intent, Harvard Business Review, Mei-Juni, 1989.

Simons, R., Control in an age of empowerment, Harvard Business Review, Maart-April, 1995.

Slovic, P, The Perception of Risk, London, Sterling, 2000.

Solomon, I. en Peecher, M.E., Will the Sarbanes-Oxley Act Help Protect Public Investors?, Wallstreet Journal Online, 2004.

Starreveld, R.W., Van Leeuwen, O.C., Van Nimwegen, H., Bestuurlijke-informatieverzorging Deel 1. Algemene Grondslagen, Groningen/Houten, Stenfert Kroese, 5^e druk, 2002.

Dankwoord

Het College van Bestuur van deze Universiteit dank ik voor mijn benoeming, alsook allen die hieraan in het voorbereidende traject hebben bijgedragen, zoals de benoemingsadviescommissie en het faculteitsbestuur.

Hooggeleerde heer Van Helden, beste Jan, jou dank ik vooral voor je doortastendheid bij onze eerste gesprekken en het vertrouwen dat daar voor mij onmiddellijk vanuit ging, op een goede afloop van de benoemingsprocedure en onze samenwerking in de toekomst.

Hooggeleerde mevrouw Van der Meer-Kooistra, beste Jeltje, mijn dank naar jou gaat uit voor de betrokkenheid en steun als opleidingsdirecteur Accountancy en Controlling, bij het vormgeven van de vakken bestuurlijke informatieverzorging binnen de Bachelor-, Master- en Postmaster programma's.

Hooggeleerde heer Van Manen, beste Jaap, aan jou ben ik in meer dan één opzicht dank verschuldigd. Als accountant en collega heb ik destijds in Groningen veel van je opgestoken, maar je bent naast Philip Wallage, ook de belangrijkste stimulator en facilitator geweest voor mijn wetenschappelijke ambities, met als resultaat mijn promotie. Toen er een plek beschikbaar kwam binnen de vakgroep en je mij belde, heb ik dan ook niet lang hoeven na te denken. Onze samenwerking in het verleden en jouw mentorschap zijn voor mij belangrijke ingrediënten voor het vertrouwen op een succesvolle invulling van mijn rol binnen de vakgroep.

De collega's van de PDCO dank ik voor de ruimte en bereidheid om samen te werken bij het integreren van de vakken voor de accountantsopleiding met die voor de controllersopleiding.

De collega's van de vakgroep Accountancy en in het bijzonder van de sectie Bestuurlijke Informatieverzorging, ben ik dank verschuldigd voor de meer dan goede samenwerking en voor de inspirerende discussies, die ik heb gebruikt bij het opstellen van deze rede.

Ook de collega hoogleraren Bestuurlijke Informatieverzorging ben ik dankbaar voor het open en scherpe debat over het vak, dat we hopelijk met dezelfde inzet kunnen continueren.

Naast Jaap, dank ik graag mijn collega's Oscar van Leeuwen en Peter Wemmenhove voor hun waardevolle suggesties en commentaren tijdens

het schrijven van deze oratie. Lineke en Ingrid dank ik voor hun zorgvuldige bijdrage in de eindredactie.

Iedere donderdag- en vrijdagavond rijdt ik van huis naar huis. Pa en Ma, bedankt voor de unieke gelegenheid om na meer dan twintig jaar weer een beetje bij jullie te wonen. Vrienden, familie en natuurlijk vooral Lineke, Esmée, Daniël en Jaïr, jullie dank ik tenslotte voor jullie niet aflatende steun, belangstelling en zorg(vraag). Werk is leuk, als thuiskomen een feest is. Jullie zijn mij alles waard.